



УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В УСЛОВИЯХ РЕСУРСНОГО ДЕФИЦИТА

ВВЕДЕНИЕ

Российское высшее образование представляет собой интересный пример для изучения организационной адаптации и изменения роли и структуры управления университетами в условиях чудовищного бюджетного дефицита. Хотя многие проблемы, с которыми сталкивается российская высшая школа, знакомы и другим странам, как-то — обостряющийся дефицит площадей в университетах, стремительное наращивание образовательных услуг конкурентами, ужесточение требований качества, дефицит материально-технических и финансовых ресурсов, — российский пример является особым из-за существенного и затянувшегося сокращения правительственных ассигнований и, конечно же, масштабов системы высшего образования. Российские университеты адаптировались к этим условиям посредством разнообразных мер, хорошо известных в странах Центральной и Восточной Европы и направленных на расширение источников финансирования: работа преподавателей по совместительству в двух-трех местах, поиск и использование возможностей для проведения контрактных исследований, помощь международных фондов, предоставление арендных услуг и другая предпринимательская деятельность.

Данная статья представляет собой результат трех исследований, проведенных в Республике Татарстан Российской Федерации. Авторы проанализировали влияние экономического кризиса и некоторых факторов политической нестабильности в России на организационную адаптацию и институциональное управление. Названный феномен рассматривается сквозь призму теории ресурсной зависимости (Resource Dependence Theory — RDT) и анализа путей для становления предпринимательского университета по Б. Кларку (Clark 1998). Более подробный анализ теории RDT опубликован в других работах (Morgan, Knaiziev, Kulikova 2001). Исследования Б. Кларка опи-

раются на пять кейсов западноевропейских университетов, которые были отобраны, поскольку к концу 90-х гг. они, по мнению этого автора, оказались воплощением опыта ведущих предпринимательских университетов. Высшие учебные заведения в данном исследовании были выбраны исходя из других мотивов и возможностей, но тем не менее авторам было интересно оценить организационную адаптацию, используя теорию Кларка, чтобы убедиться, насколько верна эвристика последнего в совершенно ином российском контексте.

Наши три кейса включают три различных вуза. Казанский государственный университет (КГУ) представляет собой классический и весьма престижный вуз, один из старейших в России и находящийся в верхних эшелонах институциональной иерархии. Казанский государственный технический университет (КГТУ) является крупным и известным техническим вузом, который на протяжении многих лет готовил специалистов для авиационной промышленности и других сфер индустрии, но недавно приобрел статус университета и сегодня расширяет рамки предлагаемых обществу услуг. Татарский институт содействия бизнесу (ТИСБИ) — это частный коммерческий вуз, основанный в 1992 г. Открытый в стране, где государственные вузы доминируют на рынке высшего образования и где частные институты борются за государственные лицензии и аккредитацию, ТИСБИ — один из немногих представителей большого числа негосударственных вузов, достигших необходимого статуса. Все три вуза находятся в Казани, столице Татарстана.

ОБЪЕКТ И МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ

Принципиальные вопросы, затронутые в данном исследовании, таковы:

1. Каким образом рассматриваемые вузы адаптировались структурно и поведенчески к



драматическим переменам в ресурсной сфере?

2. Схожими или различными путями шли названные вузы к адаптации, имея в виду возможные пути организационной трансформации, выявленные Б. Кларком.

Предложенная работа — исследовательская по своей природе. Данные были собраны на основе нескольких десятков интервью, проведенных в июле 2001 г., а также взяты из различных документальных источников. В опросах участвовали ректоры, проректоры, некоторые деканы и заведующие кафедрами указанных институтов. Руководители вузов предоставили всю необходимую информацию, за что авторы выражают им искреннюю признательность.

Хотя результаты исследования касаются одной страны, они представляют интерес с точки зрения тематического сравнения с исследованиями в других странах, в частности в США (Page 1995). В терминах Гая Петерса (Peters 1998), данное исследование традиционно в смысле анализа схожих процессов, происходящих в вузах разных стран.

КОНТЕКСТ

Прежде чем описывать условия и динамику развития каждого исследуемого института, опишем некие общие параметры, которые мы наблюдали по данным вузам и в России в целом.

Политический контекст. В 90-х гг. большинство российских университетов терпеливо ожидали восстановления экономики и особенно того момента, когда университеты снова станут для руководства страны приоритетом, как это было раньше. В докризисный период преподаватели вузов имели довольно неплохую зарплату, а фундаментальным исследова-

ниям отводилось приоритетное место в федеральном бюджете. Политические изменения в начале 90-х привели к внезапному прекращению этих относительных привилегий, и самой распространенной, но не общей, реакцией в академических кругах было желание подождать смены политического руководства, которое переустановило бы предпочтения заново. Подобные политические ожидания были особенно сильны среди классических университетов, таких как КГУ, которые в прошлом более других выигрывали от привилегий. Доминантная политическая мудрость подсказывала не предпринимать радикальных изменений в университетах. Если верить, что прежние приоритеты будут восстановлены, то зачем изменять программы и структуры, которые прежде хорошо справлялись со своей задачей?

Бюджетный дефицит. Российские университеты пережили одно из самых резких сокращений общественного финансирования среди ведущих стран мира. Табл. 1 позволяет сделать выводы по основным показателям, демонстрирующим масштабы спада. Расходы на высшее образование в России с учетом инфляции сократились со 100 % в 1992 г. до 27,9 % в 1998 г. За то же самое время число студентов в Российской Федерации увеличилось на 21 %. Российские университеты стали изыскивать новые источники дохода, предлагая платные образовательные услуги, сдавая в аренду площади, расширяя контрактные исследования, дополняя спектр программ второго высшего и дополнительного образования и т. д. Многие российские вузы проявили себя в этот непростой период как истинно предпринимательские организации. Сегодня плата за обучение является важным источником дохода как для государственных, так и для частных вузов. Во всех трех вузах, исследуемых нами, плата

Таблица 1

Показатели экономического спада

Показатель	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
ВВП с учетом инфляции	100,0	91,3	79,1	76,7	72,8	73,4	69,7
Затраты на высшее образование с учетом инфляции	100,0	61,2	60,3	39,7	34,9	31,3	27,9
Затраты на высшее образование в процентах от ВВП	1,21	0,76	0,87	0,52	0,48	0,59	0,40

Примечание. Источники: Князев 1999; OECD 1999.

за обучение рассматривается руководством и сотрудниками как значимый элемент будущего роста доходов и стабильности.

Культурный контекст. Российская академическая культура выработала весьма строгие нормы и способы контроля за важнейшими параметрами, сдерживающие организационную адаптацию. Соответствие государственным образовательным стандартам, наличие детально проработанных и близких к типовым учебных планов по каждой академической дисциплине, регламентируемое распределение аудиторного учебного времени студентов, — все это непосредственным и серьезным образом влияет на официальную оценку качества и аккредитацию академических программ. Подобные «предписания» прямо сказываются на соотношении студентов и преподавателей и кадровом обеспечении в целом, на ресурсах и развитии альтернативных стратегий в процессе преподавания. То же можно сказать и о других академических нормах качества, таких, например, как устные экзамены.

Вторым важным культурным аспектом, который формирует и провоцирует те или иные адаптационные стратегии в этих условиях, является категорическое неприятие идеи сокращения персонала. На примере рассматриваемых кейсов и разговоров с десятками администраторов других российских вузов можно сделать вывод о том, что проблемы сокращения программ и персонала даже в тех условиях дефицита ресурсов, которые большинство западных обозревателей назвали бы «ужасными», никем и нигде серьезно не рассматриваются.

РАССМАТРИВАЕМЫЕ ВУЗЫ

Региональный бюджет играет относительно небольшую роль в финансировании исследуемых вузов. Табл. 2, 3 и 4 суммируют ключевые статистические данные по всем трем вузам. Табл. 2 характеризует изменения контингента учащихся с 1995 по 2000 г. (данные Министерства образования, 2001). Табл. 3 включает сведения о различных категориях профессорско-преподавательского состава (ППС) в трех вузах в 1995 г. и в 2000 г. (по данным самих вузов). Табл. 4 показывает распределение финансирования по источникам в процентном выражении по каждому университету в 1995 и 2000 гг.

Таблица 2

Изменения контингента учащихся

Показатель	1995	2000	Изменение	%
КГУ				
Общая численность	9544	12027	2483	26
Очное отделение	6404	8023	1619	25
Заочное отделение	2643	3447	804	30
Аспирантура	497	557	60	12
КГТУ				
Общая численность	5841	11320	5479	93,8
Очное отделение	5142	8906	3764	73,2
Заочное отделение	562	2130	1568	279,0
Аспирантура	137	284	147	107,3
ТИСБИ				
Общая численность	417	1759	1342	321,8
Очное отделение	277	800	523	188,8
Заочное отделение	140	918	778	555,7
Аспирантура	0	41	41	

Таблица 3

Изменения численности профессорско-преподавательского состава (ППС)

Показатель	1995	2000	Изменение	%
КГУ				
ППС, всего	917	1021	104	11,3
Профессора	131	174	43	32,8
Доценты	423	453	30	7,1
Старшие преподаватели	150	159	9	6,0
Ассистенты	213	235	22	10,3
КГТУ				
ППС, всего	827	895	68	8,2
Профессора	112	176	64	57,1
Доценты	349	367	18	5,2
Старшие преподаватели	183	205	22	12,0
Ассистенты	183	147	-36	-19,7
ТИСБИ				
ППС, всего	72	180	108	150,0
Профессора	8	23	15	187,5
Доценты	38	110	72	189,5
Ассистенты	26	47	21	80,8



Таблица 4

**Распределение финансирования
по источникам доходов в 1995 и 2000 гг., %**

Источник доходов	КГУ		КГТУ		ТИСБИ	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000
Федеральный бюджет	64,1	52,4	85,4	52,4	—	—
Республиканский бюджет	—	0,5	—	0,1	—	—
Плата за обучение	12,0	19,1	0,8	20,9	100	100
Филантропия	0,2	8,2	—	0,2	—	—
Научные исследования по контракту	3,9	8,6	13,0	17,6	—	—
Другое	19,7	11,3	1,0	7,0	—	—

Казанский государственный университет был основан в 1804 г. и дал науке много имен выдающихся ученых. Сегодня в его стенах работают члены Российской академии наук и Академии наук Республики Татарстан. Специальным Указом Президента России университету присвоен статус объекта культурного наследия народов России, которым обладают лишь несколько российских университетов. Это не только свидетельствует о престиже, но и приносит дополнительные средства из федерального бюджета. КГУ представляет собой классический университет, где преподается большое количество дисциплин, относящихся к точным и гуманитарным наукам. Сравнительно недавно в нем сформировались и новые направления, такие как экономика, журналистика, политология и международные отношения, социология и психология; началось восстановление отделения востоковедения.

Число обучающихся в КГУ (см. табл. 2) выросло с 9,544 (включая очников, заочников и аспирантов) в 1995 г. до 12,027 в 2000 г., то есть на 26 % за последние 5 лет. Этот рост связан прежде всего с открытием новых специальностей, пользующихся высоким спросом, таких как международные отношения, политология, психология, философия, менеджмент, государственное и муниципальное управление, экономика. Он также вызван расширением приема на некоторые уже существующие специальности, например право и иностранные языки. Конечно же, увеличение контингента обучающихся и соответствующее увеличение доходов университета произошли и в связи с введением платных форм обучения.

Как мы видим из табл. 4, изменения в финансировании университета из федерального бюджета были значительными. Так, процент, который составляют средства из федерального бюджета в общем объеме финансирования, сократился с 64,1 % в 1995 г. до 52,4 % в 2000 г. В то же время доля оплаты за обучение возросла с 12 % в 1995 г. до 19,1 % в 2000 г. Опрошенные нами должностные лица выражали надежду на то, что им удастся удержать федеральное финансирование как минимум на прежнем уровне, а также считали, что плату за обучение необходимо поднимать. Плата за обучение вообще рассматривается как важный альтернативный источник дохода. В КГУ многие также считают важным увеличение пожертвований на науку и образование, расширение контрактных исследований, активное использование разнообразных зарубежных источников.

Что касается общей институциональной стратегии, то КГУ крепко держится за традиции классического российского университета, что подтверждается недавно разработанной и принятой миссией университета. Наши собеседники в университете считают, что его сильные стороны относятся к области фундаментальных наук, образовательных программ в классических дисциплинах и недавно открытых специальностях, а также твердо верят в сохранение своей ведущей роли в международной, государственной и региональной научно-образовательной деятельности. Основной акцент в характеристиках своего университета, которые мы получали от участвовавших в интервью сотрудников, делался на то, что университет — российский государственный вуз.

Доминантой организационной культуры классического университета остается традиционная и консервативная миссия. Традиционные академические дисциплины представлены в КГУ самыми престижными и влиятельными группами. Кроме того, эта культура проявляется в критичном и недоверчивом отношении к расширению административных структур и даже к исходящим от них предложениям по совершенствованию деятельности университета. Как и в других классических вузах России, ученый совет университета оказывает большое влияние на принятие важных решений и демонстрирует при этом верность традициям затяжных обсуждений и создания специальных комиссий.

Распространенность и сила этой академической культуры в коллективе сдерживающим образом повлияли на способность университета к организационной адаптации в ответ на перемены в окружающем мире. Действительно, в условиях серьезных изменений в структуре финансирования те группы КГУ, которые обеспечивают университету новые источники доходов и вправе рассчитывать на упрочение своего авторитета и влияния внутри вуза, вовсе не обязательно этим правом пользуются. Деньги, получаемые на фундаментальную науку, обычно всегда «весомее», чем средства, добытые на другие цели, более опосредованно связанные с традиционной миссией университета. Отметим, что, несмотря на весь консерватизм традиций, некоторые структурные изменения все же имели место. Но в основном они были связаны с постепенным расширением предлагаемых образовательных программ, созданием новых академических подразделений и увеличением спектра научных направлений. Так, например, в течение последних шести лет КГУ открыл два новых исследовательских института и новые факультеты — политологии и международных отношений, социологии и психологии, а также отделение романо-германской филологии. На некоторых факультетах были введены новые специальности, появились новые специализации. Кроме того, открыто более десяти новых исследовательских лабораторий на различных факультетах, созданы новые кафедры. Эти новые академические подразделения представляют собой важное дополнение к академическим программам КГУ, и по большому счету они являются ответом университета на новые требования быстро развивающегося российского рынка труда.

В отличие от изменений в академической сфере, административная система Казанского университета в целом осталась прежней. Ректорат поддержал, хотя и без особого энтузиазма и напора, инициативу некоторых администраторов и ведущих преподавателей в области стратегического планирования. Руководители университета неоднократно участвовали в международных конференциях, посвященных реформам в высшем образовании. Была даже приглашена группа международных экспертов по вопросам адаптации университета к новым условиям. В конце девяностых годов

ректор выдвинул несколько инициатив по реформированию системы управления. Предложения, рекомендованные экспертами и поддержанные ректором, были направлены на создание новых административных отделов по финансовому планированию и бюджетированию, повышение квалификации управленческого персонала, повышение ответственности деканов факультетов и директоров институтов в принятии и исполнении решений, развитие внешних связей, особенно с местной промышленностью и бизнесом, а также региональными и местными властями. Были привлечены значительные средства на осуществление указанных инноваций. Однако ученый совет не проявил заинтересованности в создании новых подразделений и внесении изменений в организацию управления. Проявившийся конфликт оказал серьезное влияние и на последовавшие вскоре и продолжавшиеся без малого полтора (!) года выборы ректора.

В целом Казанский университет остается в большей степени российским классическим университетом с культурой, в которой ценятся фундаментальная наука и традиционное универсальное образование. Именно эта культура, как образно выразился Б. Кларк (Clark 1972), «многократно повторяет сагу о прошлых академических достижениях», что очень важно для понимания организационных процессов. Классический университет приспособился к изменениям в окружающем мире через расширение и создание нескольких новых академических программ. Но его организационно-административная структура за последние десять лет существенно не изменилась.

Казанский государственный технический университет в свое время был частью классического, но в 1932 г. стал отдельным авиационным институтом, который обеспечивал авиационную промышленность региона инженерными кадрами. В начале 1990-х гг. институт был преобразован в университет. Сейчас КГТУ является государственным университетом, но скорее с «технической», нежели классической миссией. В нем семь факультетов как по традиционным «промышленным» направлениям, так и новым — управлению и бизнесу, естественным наукам. Недавно открыт гуманитарный факультет.

Общее количество студентов (очники, заочники, вечерники и аспиранты) выросло с



5,841 чел. в 1995 г. до 11,320 чел. в 2000 г. (см. табл. 2). Этот значительный — на 93,8 % за пять лет — рост отражает расширение предлагаемых вузом образовательных услуг и развитие нескольких новых сфер, связанных с крупной промышленностью региона. Но самое серьезное увеличение числа обучающихся наблюдалось по специальностям в области управления и бизнеса, а также на факультете гуманитарных наук. Количество заочников и вечерников выросло за последние пять лет на 279 % (!), в основном — за счет развития филиалов. Заметим, что численность студентов не сократилась ни на одном из факультетов.

Рост ППС, показанный в табл. 3, не успевал за ростом числа студентов. Общее число преподавателей изменилось с 827 чел. в 1995 г. до 895 чел. в 2000 г. Этот непропорциональный рост сказался на увеличении соотношения численности студентов и преподавателей. Как и в случае классического университета, руководство КГТУ было вынуждено оплачивать расходы по содержанию инфраструктуры из заработанных вузом средств, не получая на эти цели бюджетных субсидий. То есть альтернативные источники доходов использовались в качестве своеобразного буфера, защищающего университет от продолжающейся экономической и политической нестабильности.

Доходы в техническом университете (см. табл. 4) значительно изменились за данный период. В 1995 г. 84 % финансирования поступало из федерального бюджета, а в 2000 г. государственное финансирование составляло всего лишь 54 % от общего дохода. Доля платы за обучение в доходах вуза выросла с 1 % до 21 %. Доля поступлений от контрактных исследований (в основном связанных с местной промышленностью) выросла с 13 % в 1995 г. до 18 % в 2000 г. Поскольку университет тесно сотрудничает с местной промышленностью, он в большой степени зависит от ее здоровья и роста.

Институциональной стратегией промышленного университета является такое позиционирование на рынке образования, в основе которого лежит подготовка и переподготовка высококвалифицированных кадров для развивающейся российской промышленности и других динамично расширяющихся областей экономики, а также развитие прочных связей с крупными предприятиями региона и правитель-

ственными структурами. До сих пор вузу удалось достаточно успешно преобразовываться из узконаправленного технического института в университет с более широким профилем, не теряя при этом своей технической специфики. Опрос административного и академического руководства университета показал, что институциональная тема «новой техники и технологии» словно пронизывает деятельность всего коллектива вуза.

Другой отличительной чертой общей стратегии КГТУ является открытие филиалов в районах концентрации крупной промышленности. Рост числа студентов университета в этих районах был необычайно большим. Так как сегодня университет значительно ограничен в средствах на создание и оснащение собственных лабораторий, необходимых как для новых, так и для традиционных образовательных и исследовательских программ, руководством разработан и подписан ряд соглашений с промышленными предприятиями, согласно которым студенты-старшекурсники направляются в промышленные лаборатории, где они могут осваивать самое современное оборудование.

Технический университет организовал, как уже отмечалось, несколько новых факультетов и других академических подразделений, пытаясь удовлетворить запросы промышленности и увеличить контингент своих студентов. Другой пример инноваций — открытие в 1995 г. Центра новых технологий.

Организационная культура университета, насколько можно судить об этом из ограниченного количества проведенных интервью, представляется очень динамичной. Организация и развитие новых программ и отношений с промышленностью всемерно приветствуются и поощряются руководством. Об университете говорят как о вузе расширяющемся, растущем, заключающем новые соглашения. В КГТУ также сильны традиции научной деятельности и публикации ее результатов. Но именно приверженность более прикладным исследованиям позволила вузу легче адаптироваться к изменениям во внешней среде путем восстановления и расширения деловых связей с промышленностью.

Ученый совет, формируемый на основе практически тех же правил, что и его визави в классическом университете, играет иную роль. В КГТУ ректор четко руководит советом, и

между ними очень редко возникают открытые разногласия во мнениях. Предложения ректора по программам, структурные или административные нововведения, такие как, например, открытие филиалов, одобряются советом. Как и общая институциональная стратегия, динамика внутренней жизни вуза отражает скорее индустриальную, нежели классическую модель размеренной академической жизни.

Структурная адаптация промышленного университета к значительным переменам, произошедшим во внешней среде, как и в предыдущем примере, в основном осуществлялась за счет введения новых академических и прикладных исследовательских программ. Тем не менее в обязанности нового проректора по дополнительному образованию входит, помимо прочего, «контроль за организацией и развитием филиалов». Для привлечения зарубежных студентов и дополнительного финансирования в университете был организован отдел международных связей.

Ректор КГТУ занимает свою должность в течение 15 лет. Он оказывает значительное влияние на выбор направлений развития вуза, осуществляя и общее руководство, и руководство конкретными программами. Вне всяких сомнений, КГТУ — учреждение, управляемое ректором. Как показали интервью со многими руководителями технического университета, «руководящее ядро» вуза (Clark 1998), включающее группу проректоров, находится под жестким контролем ректора.

Следует отметить, что, хотя руководство промышленным университетом можно считать строго иерархичным, все же существует ярко выраженный баланс между инициированием изменений на нижних уровнях (на кафедре и на уровне конкретного преподавателя), с одной стороны, и на уровне ректора, с другой. Как мы заметили, сотрудники характеризуют ректора не только как человека иницирующего и контролирующего внутривузовские процессы, но также и как хорошо видящего потенциал инициатив снизу и поддерживающего их. В обстановке кардинальных изменений в источниках дохода, когда жизненно важными оказываются гибкость и способность оперативного предложения новых образовательных программ и специализаций, умение находить новые контракты на научные исследования, модель традиционного и иерархического управ-

ления работает *de facto* в более децентрализованном режиме, чем это может показаться на первый взгляд. То есть сотрудников и подразделения вдохновляют на инициирование изменений и поддерживают в их осуществлении, хотя это происходит в среде, остающейся иерархичной.

Завершая характеристику технического университета, скажем, что вуз управляется ректором, и профессорско-преподавательский состав с готовностью принимает это руководство. Ректора считают человеком, чья сила позволила узкопрофильному институту стать университетом, ориентированным на новую технику и технологии; человеком, которому удалось значительно расширить вуз благодаря созданию нескольких успешно действующих филиалов.

Татарский институт содействия бизнесу (ТИСБИ), крупнейший частный вуз Республики Татарстан, был основан в 1992 г. для обучения бизнесу и получил полную институциональную аккредитацию в Москве. ТИСБИ начинался с факультетов права и экономики, но позднее были открыты гуманитарный факультет и факультет налогообложения. Затем были созданы и другие академические подразделения, а именно: дистанционного обучения, профессиональной переподготовки, довузовской подготовки и среднего профессионального образования. Несколько лет назад в ТИСБИ открылась аспирантура, в которой сегодня учатся экономике и праву 62 человека. Число студентов в вузе более чем утроилось за последние пять-шесть лет и в 2000 г. достигло 1,342 чел. Особенно значительно увеличилось количество студентов, обучающихся без отрыва от производства. Для этого в вузе были созданы специальные условия для работающих студентов, открыты многочисленные филиалы.

Общая численность профессорско-преподавательского состава в ТИСБИ выросла с 72 чел. в 1995 г. до 108 чел. в 2000 г. Заметим, что темпы этого роста значительно выше, чем в двух государственных вузах. Как и многие другие частные университеты в России, ТИСБИ привлекает преподавателей из государственных университетов, многие из которых продолжают преподавать у себя в вузах, а здесь работают почасовиками.

Согласно информации, полученной от руководителей ТИСБИ, плата за обучение явля-



ется для этого частного вуза единственным источником дохода. Заметим однако, что сюда они относят также контракты на проведение специальных обучающих программ, оплаченные региональным бюджетом или местным руководством. Например, ТИСБИ успешно участвовал в конкурсе, организованном региональной администрацией среди высших учебных заведений, на право обучать студентов-инвалидов. Правительство региона полностью оплачивает расходы по осуществлению этой программы.

Общую институциональную стратегию ТИСБИ можно охарактеризовать как стремление удовлетворять рыночный спрос в регионе путем организации филиалов в крупных городах республики. Такая стратегия, когда «образование приносят студенту», дополняется стратегией формирования собственного респектабельного имиджа как частного вуза нового поколения. Важными событиями в жизни ТИСБИ стали открытие аспирантуры и получение государственной аккредитации. Вуз продолжает отстаивать свое право на существование и укреплять собственный престиж, финансируя избранные аспирантские программы и развивая некоторые исследовательские направления.

ТИСБИ — довольно молодой вуз. Его организационная структура до сих пор претерпевает значительные изменения. В академической деятельности организационная динамика выражается предложением новых программ, направленных на заполнение конкретных ниш на рынке и удовлетворение потребностей региона в образовании. В административном плане этот вуз развивался быстрее, чем оба государственных университета. Направление изменений при этом — максимальное соответствие административной структуры внешней среде. Была введена должность проректора по связям с общественностью, который работает с руководством города и региона и способствует популяризации вуза. В данный момент ведется подготовка по организации отдела маркетинга, чтобы придать большую направленность и значимость стратегии роста. В ТИСБИ существует также административный комитет, возглавляемый проректором по учебной работе. Комитет занимается анализом организации учебного процесса и оценкой его качества, причем последнее включает в себя оценку пре-

подавания студентами. Инвестиции в избранные научные направления, рассматриваемые как средство упрочения своего статуса в образовательном сообществе, привели к организации отдела аспирантуры и отдела исследований и развития. Отдел исследований и развития занимается поиском финансирования для прикладных исследований, например в форме контрактов с промышленностью.

Организационная культура частного института заметно отличается от культуры государственных вузов. Участники интервью характеризовали внешнюю среду как «большое поле деятельности». Оперирование вуза на таком «большом поле» приводит к перегруженности преподавателей и, как следствие, к текучести кадров. Одним из способов проверки преподавателей на «пригодность» к работе в ТИСБИ является прием на работу с испытательным сроком и на условиях почасовой оплаты. В случае успешного завершения испытания соискателей должности переводят на полную ставку. У нас сложилось впечатление, что преподаватели в ТИСБИ загружены значительно больше, чем в обоих государственных вузах. В стенах вуза чувствуется больше порядка и дисциплины, что легко можно заметить и по чистоте в кампусе, и по требованию иметь сменную обувь, и по неукоснительно выполняемому запрету на курение и жевание жвачки. Строгая дисциплина также присуща рабочей атмосфере преподавателей и администраторов.

Роль ректора в жизни института является ключевой. Он проявляет большую активность во всех сферах деятельности ТИСБИ. Ректор завязывает и поддерживает постоянные контакты с заинтересованными лицами в городской администрации, региональными властями и разнообразными учреждениями.

ТИСБИ — вуз с исключительно ярко выраженной иерархической структурой, то есть всем ясно, что решения принимает ректор. У ректора есть административный совет, в который входят проректоры и руководители основных подразделений, а также немногочисленный ученый совет. Но из наших интервью мы сделали вывод, что роль коллегиальных органов номинальная. Хотя с административным советом и советуются, но преподаватели и сотрудники все равно связывают сильное руководство и важнейшую роль в принятии решений с ректором.

В целом ТИСБИ — это динамичный и достаточно «агрессивный» вуз, стремящийся занять свое место на рынке, с запросами которого не всегда справляются государственные вузы. У вуза прочная репутация в среде, настроенной не очень дружелюбно по отношению к частным вузам. Степень структурной дифференциации и строгая иерархическая структура вуза вызваны отчасти его относительно небольшими размерами и тем, что он еще молод и активно развивается.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ

Одной из наиболее выдающихся социологических теорий для интерпретации организационной адаптации к изменениям в окружающей среде является теория ресурсной зависимости (RDT). Согласно RDT, руководство будет активно стремиться к выживанию организации, адаптируя ее к изменениям в окружающей среде посредством изменений в структуре, поведении и оплате труда таким образом, чтобы сделать ресурсную зависимость организации более стабильной (Pfeffer 1997). Некоторые авторы свои исследования по ресурсной зависимости выражают формулой «структура организации определяется источниками финансирования» (Gumpert, Sporn 1999, с. 125); Tolbert 1985). В нашей предыдущей работе по изучению кейсов (Morgan, Knyazev, Kulikova 2001) мы пришли к выводу, что, хотя данные вузы продемонстрировали существенную структурную адаптацию и дифференциацию в плане развития новых академических программ, в них имеют место лишь небольшие административно-структурные изменения и развитие. Довольно мало экспериментов со структурой академических программ, с их продолжительностью, количеством часов. Нет серьезного рассмотрения вопроса о сокращении программ или персонала и т. д. Ограниченный набор адаптивных стратегий и незначительные структурные изменения контрастируют с результатами исследований в западных университетах.

Другими словами, степень структурных изменений, обнаруживаемая в современных исследованиях по теории ресурсной зависимости, может до некоторой степени отражать рационально-правовую природу изучаемых западных стран, в частности США. Вера в ад-

министративно-правовую систему в российском обществе сегодня значительно слабее, чем у многих западных наций, и, следовательно, люди больше доверяют межличностным коммуникациям. Не исключено, что это только вопрос времени. Поскольку российское высшее образование десять лет испытывало на себе все потрясения социально-экономической трансформации, пожалуй, уйдут десятилетия на то, чтобы «структурам» стали доверять. Возможно, этого не случится вообще.

РУКОВОДСТВО И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

Изучение Б. Кларком ведущих предпринимательских университетов Западной Европы (Clark 1998) выявило пять основных путей или способов трансформации, которые были использованы данными университетами и привели их к наиболее значительным достижениям:

- 1) усиленное руководящее ядро;
- 2) расширенная периферия развития;
- 3) диверсифицированная финансовая база;
- 4) стимулированный академический центр;
- 5) интегрированная предпринимательская культура.

Хотя объекты нашего исследования не отбирались как образцы предпринимательского подхода к организации деятельности университета, авторам представляется полезным взглянуть на их институциональное управление и организационную адаптацию сквозь призму выводов Б. Кларка.

В схеме Б. Кларка важно понять, что он подразумевает под понятием «предпринимательский». Кларк понимает предпринимательство как «сознательные усилия в институциональном строительстве» (Clark 1998, с. 4), которые осуществляет весь университет, а не отдельные, пусть даже очень предприимчивые его представители:

«...трансформация происходит, когда группа лиц собирается в основных университетских структурах по всему вузу, чтобы изменить организованным способом структуру и ориентацию университета. Коллективная предпринимательская акция на этих уровнях лежит в основе феномена трансформации» (Clark 1998, с. 4).



Руководящее ядро. В своих ранних работах Б. Кларк (Clark 1983) характеризовал европейские университеты как «слабую середину», имея в виду их слабый центрально-административный уровень в противовес сильным нижестоящим (факультетским) и вышестоящим (министерским) уровням. Его кейсы по исследованию предпринимательских университетов продемонстрировали ярко выраженное усиленное управление на институциональном уровне с разнообразными вариантами — от сильных ректоров до других институциональных по своей сути форм (Clark 1998). Изученные нами примеры также отличались разнообразием проявлений, в частности в культуре институционального управления.

Управленческая функция в КГУ децентрализована. Хотя ректор и проректоры наделены властью, ученый совет, однако, играет главную роль в принятии важнейших решений, и существует строгий порядок, в соответствии с которым маститые профессора участвуют в этом процессе, или, по крайней мере, делают эти решения легитимными. Ректор вполне может инициировать определенные предложения и программы, но в КГУ принято, чтобы инициативы исходили от ученых советов основных факультетов или хотя бы были одобрены руководством факультетов. Попытка бывшего ректора сделать более сильным центральное ядро власти получила решительный отпор со стороны традиционной коллегиальной властной структуры в пользу сохранения децентрализованного и ориентированного на факультеты порядка.

Руководящее ядро в технологическом университете состоит из ректора и его административной команды — команды проректоров. КГТУ является более иерархичным институтом, чем Казанский университет, хотя их уставы наделяют ученые советы схожими полномочиями. Сильный центр КГТУ — это, скорее всего, результат его строгой индустриальной ориентированности и отражения индустриальных тенденций в вузовской структуре. Очевидно, упомянутая традиция приспособляемости к «правилам игры» в индустрии отражает теорию ресурсной зависимости (Hackett 1990) и, пожалуй, даже в большей степени — институциональную теорию (DiMaggio, Powell 1983). Ограниченная отраслевая ориентация технического университета сужает рамки парамет-

ров, подлежащих учету. Ректору КГТУ проще отслеживать изменения и сохранять связи в этом узком окружении, тем более что он много лет проработал с промышленностью и имеет давние связи. В условиях весьма иерархичной структуры технического университета ректор все же вовлекает совет и ведущих ученых в свою коммуникационную сеть. Но общая институциональная стратегия и направление развития находятся в руках ректора и контролируемого им центрального управленческого ядра университета.

Руководящее ядро ТИСБИ состоит из ректора и проректоров, но включает и небольшую группу деканов. И КГТУ, и ТИСБИ можно назвать «чисто ректорскими» вузами, где ректоры поручают проректорам и деканам важную неформальную работу по совершенствованию административных процессов. Так, ТИСБИ, будучи относительно молодым частным коммерческим вузом, работает по классической корпоративной модели, где в качестве директора или управляющего выступает ректор. Ректор при этом действует как основной координатор связей с внешним миром и как инициатор изменений.

Расширенная периферия. Б. Кларк определяет этот способ как «возникновение подразделений, которые через традиционные старые границы университета устанавливают связи с внешними организациями и группами» (Clark 1998, с. 6). Он также подчеркивает, что если данный процесс становится устойчивым, то и университетская инфраструктура не должна отставать в развитии.

КГУ определяет свою периферию в классических академических терминах, таких как развитие связей с источниками финансирования науки — российскими и зарубежными фондами, правительственными источниками и так далее — для поддержки проводимых исследований. КГУ связан с новыми внешними организациями (например, с упомянутыми фондами), но довольно односторонними, «нацеленными» способами, согласующимися с очень традиционной концепцией его миссии. В соответствии с институциональным определением Б. Кларка, у Казанского университета нет ничего похожего на необходимое коллективное предпринимательское действие.

КГТУ напористо развивает свою региональную роль на периферии учреждения и че-

рез упрочение исследовательских связей с производством, и в форме образовательных программ в своих филиалах в малых городах, и путем создания своих кафедр на крупных предприятиях. Технический университет разработал и внедрил систему спонсорства с 26 предприятиями авиапромышленного комплекса, а также интенсивно расширяет связи в области биомедицинских разработок с другими отраслями местной промышленности. Большинство подразделений КГТУ активно участвуют в этой деятельности. В вузе даже пошли на создание дополнительной инфраструктуры для поддержки развития университета в этом направлении, введя должность проректора и создав соответствующую службу.

ТИСБИ в гораздо меньшей степени сфокусирован на научных исследованиях, нежели на оказании образовательных услуг населению региона, особенно тем его слоям, доступ которых к образованию ограничен — инвалидам и сельским жителям. Кроме того, вуз активно занимается и введением новых тренинговых программ. Его периферия ограничена узкими рамками академических программ, но с развитием все новых и новых образовательных программ экспансия ТИСБИ все же имеет место. Институт создает некую инфраструктуру в виде административных офисов по связям с общественностью и маркетингу.

Диверсифицированная финансовая база. Б. Кларк утверждает, что предпринимательские университеты нуждаются в самостоятельных инвестиционных фондах и что диверсификация финансовой базы представляет собой наиболее распространенную стратегию в развитии данного подхода (Clark 1998, с. 6). Как видно из табл. 3, оба государственных вуза имеют достаточно разнообразную финансовую базу. И КГУ, и КГТУ только половину своих доходов получают из федерального бюджета. Оба вуза увеличили доходные статьи от контрактных форм обучения и исследований. Плата за обучение и федеральное финансирование в определенном смысле являются единственными реальными источниками собственных средств, тогда как деньги от контрактных исследований и научных фондов достаточно целевые и ограничены рамками конкретных проектов.

Хотя доля внебюджетных средств, необходимая для собственного инвестирования и

предпринимательства, в исследуемых вузах не определена, собранные сведения явно укладываются в рамки, которые Б. Кларк определяет в своих кейсах. Одним из ключевых моментов здесь является абсолютный размер финансирования, а не процентное соотношение. Абсолютный уровень финансирования в исследуемых нами вузах значительно снизился за последние 10 лет. В течение нескольких лет государство выделяло вузам средства только на выплату заработной платы сотрудникам и стипендии студентам. Собственные средства, полученные от контрактного обучения, использовались в основном для выплаты зарплаты и решения инфраструктурных проблем, а не для существенного развития или расширения деятельности. Однако, несмотря на тяжелые финансовые условия, диверсификация финансирования повлияла на развитие предпринимательского мировоззрения и в государственных вузах. В наших примерах это можно отнести в первую очередь к КГТУ.

Стимулированный академический центр. Под «академическим центром» (а если точнее — под «академической цитаделью») Б. Кларк понимает те академические подразделения, которые традиционно являлись сутью института, «носителями традиционных академических ценностей» (Clark 1998, с. 7). Для широкого распространения новой предпринимательской культуры в университете, за границами тех подразделений, которым она свойственна как механизм естественных связей с окружающим миром, эта культура должна быть принята, хотя бы до некоторой степени, подразделениями, входящими в упомянутый «академический центр».

Поскольку трудное экономическое положение страны серьезно сказалось на финансировании научных исследований, классическое ядро КГУ было вынуждено искать новые источники финансирования для продолжения своих исследований. Поиск финансирования на факультетах и кафедрах является нормой. Но этот тип и рамки предпринимательства характеризуются скорее как индивидуальная инициатива, нежели как институциональная, коллективная попытка. Политическая власть, реализуемая «академическим центром», служит еще и для сдерживания изменений, иницируемых кем-либо в вузе, которые часто представляются угрозой исторической роли и культуре уни-



верситета. Хотя «академический центр» КГУ и стремится демонстрировать новый, более активный стиль деятельности, это скорее консерватизм, нежели феномен институциональной трансформации.

Для КГТУ «академический центр» его технических дисциплин совпадает с областями активности на периферии. Лишь недавно появились факультеты гуманитарного профиля и информатики, а факультеты физики и математики всегда имели прикладную направленность и были ориентированы на решение задач исследования и тренинга для промышленности. Вопросы стимулирования «академического центра» связаны, главным образом, с проблемой удержания молодых кадров и поддержки идей наиболее активных лиц и подразделений. В техническом университете для решения этой проблемы применяются различные меры: от выплаты премий до предоставления социальных ссуд.

У ТИСБИ традиции академического ядра еще находятся в стадии формирования. Будучи новым, частным институтом, ищущим свою нишу и борющимся за выживание, он может быть охарактеризован как институт, стимулированный по всем направлениям. Отсутствие традиционного ядра классических дисциплин и сложившихся академических ценностей привело вуз к созданию организационной культуры трансформации.

Интегрированная предпринимательская культура. Б. Кларк подчеркивает, что эта новая культура труда в трансформируемых институтах охватывает изменения, проникающие в «академический центр», и что «поскольку идеи и практика взаимосвязаны, то культурная или символическая сторона университета становится особенно важной для формируемой институциональной уникальности и репутации» (Clark 1998, с. 7). Это — общеинституциональный по своей природе феномен.

Доминантная культура в КГУ придерживается традиционных академических ценностей и противится любым попыткам значительных институциональных изменений. Похоже, КГТУ также идет этим путем, развивая некую общеуниверситетскую тему и культуру «технологии для меняющейся экономики». Существует ясно выраженное стремление представителей старых, менее популярных технологических программ сопротивляться нововведениям,

предпринимаются попытки эти программы «подновить», переориентировать. Но тем не менее у нас сложилось общее впечатление, что предпринимательская культура все же проникает во все сферы жизни университета.

ТИСБИ безусловно может служить примером интегрированной предпринимательской культуры. Здесь можно наблюдать комплексную картину: учреждение, выживание и рост нового института, который борется за признание, равноправный статус и сильные финансовые позиции.

Использование пяти направлений институциональной трансформации по Б. Кларку представляется нам весьма полезной эвристикой в наших кейсах. По мнению авторов, КГТУ и ТИСБИ являются предпринимательскими вузами. Измерить степень предприимчивости учреждения довольно трудно, и мы готовы признать, что наш вывод является холистическим субъективным суждением.

Пути трансформация КГТУ и ТИСБИ за последние десять лет совершенно определенным способом перекликаются с концепцией Б. Кларка, хотя характер институтов и их уникальная история принижают роль и значение такого фактора, как «академический центр». С другой стороны, именно завышенная значимость этого фактора является необходимым элементом для понимания того, почему КГУ не достиг аналогичной степени институциональной трансформации.

Централизованные и децентрализованные изменения. Один из непрекращающихся споров по поводу организационных изменений состоит в выяснении того, что больше влияет на адаптацию организации к внешним условиям: инициативы и директивы центральной администрации или более децентрализованные формы руководства в слабосвязанных системах. Г. Родс (Rhoades 2000), описывая аспекты идущих дебатов на примере американских исследовательских университетов и их стратегических инициатив, отмечает значительную степень стратегической активности на разных уровнях изученных вузов, но особенно на уровнях, отличных от центральной администрации. Как он пишет, «именно на этом уровне (уровне подразделений) более всего имеет место адаптация» (Rhoades 2000, с. 64).

Некоторые исследователи российских университетов могут прийти к выводу, что ректо-

ры находятся в довольно слабой руководящей позиции. С одной стороны, они ограничены рудиментами сильно централизованной системы высшего образования, управляемой из Москвы, а с другой — властными полномочиями ученых советов, серьезно влияющими, по крайней мере в последние годы, на их (ректоров) избрание. Другими словами, они занимают позицию, схожую с той, что занимают ректоры в классической, континентальной модели, характеризуемой Кларком как «слабый центр» (Clark 1983). В то же время ректоры вполне определенно выигрывают от традиционного для российской культуры авторитета должности и всегда были посредниками в общении академической общественности с властными структурами Москвы.

В изученных нами примерах два института, приверженных более иерархичной модели, демонстрируют больше организационных изменений, происходящих намного быстрее, чем в более децентрализованном и слабосвязанном классическом университете. Дж. Пфеффер и Г. Саланчик (Pfeffer, Salancik 1978) постулируют, что верно обратное.

«...адаптация, вероятно, проще в слабосвязанной системе. Когда все со всем связано, трудно что-либо изменить, поскольку существует больше препятствий, исходящих из огромного числа взаимосвязей. С другой стороны, в слабосвязанной системе подсистемная адаптация продвигается гораздо лучше, поскольку нет такого числа препятствующих связей» (Pfeffer, Salancik 1978, с. 70).

Степень влияния российского политического и культурного контекста на относительный успех более иерархичных институтов трудно определима в данном исследовании. Кажется ясным, что тип института (промышленный и частный) и его история играют важную роль в объяснении более быстрой адаптации иерархично ориентированных организационных культур. Интересно было бы провести сравнительный анализ нескольких российских классических университетов, в одних из которых инициатива к изменению исходит от ректора, а в других более децентрализована.

Примечания

Baumgartner F. R., Jones B. D. Agendas and Instability in American Politics. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

Clark B. R. The Organizational Saga in Higher Education // *Administrative Science Quarterly*. 1972. Vol. 17. P. 178–183.

Clark B. R. The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press, 1983.

Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. New York: Pergamon Press, 1998.

DiMaggio P. J., Powell W. J. The Iron Cage Revisited // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. P. 147–160.

Gumport P. J., Sporn B. Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration // *Higher Education: Handbook of Theory and Research* / Ed by J. C. Smart. N. Y.: Agathon Press, 1999. Vol. XIV. P. 103–145.

Hackett E. J. Science as a Vocation in the 1990s: The Changing Organizational Culture of Academic Science // *The Journal of Higher Education*. 1990. Vol. 61(3). P. 241–279.

Kniazev E. Coping with the new challenges in managing a Russian University // *Higher Education Management and Policy*. 2002. Vol. 14 (1). P. 109–126.

Statistical Data on the System of Education // Ministry of Education, Russian Federation. Moscow, 2001.

Morgan A., Kniazev E., Kulikova N. Extreme Resource Dependence: Case Studies of Organizational Adaptation in Three Russian Universities. Paper presented at the Association for the Study of Higher Education, International Forum. Richmond, Virginia, Nov. 2001.

OECD1999 — Tertiary Education and Research in the Russian Federation: Reviews of National Policies for Education. Paris: OECD, 1999.

OECD 1998 — Redefining Tertiary Education. Paris: OECD, 1998.

Page E. C. Comparative Public Administration in Britain // *Public Administration*. 1995. Vol. 73 (1). P. 123–141.

Peters B. G. Comparative Politics: Theory and Methods. N. Y.: New York University Press, 1998.

Pfeffer J. New Directions for Organizational Theory. N. Y.: Oxford University Press, 1997.

Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. N. Y.: Harper & Row, 1978.

Rhoades G. Who's Doing it Right? Strategic Activity in Public Research Universities // *The Review of Higher Education*. 2000. Vol. 24 (1). P. 41–66.

Tolbert P. S. Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education // *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30. P. 1–13.